السنة الثالثة
العدد العاشر
مايو (آيار) ١٩٩٥

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

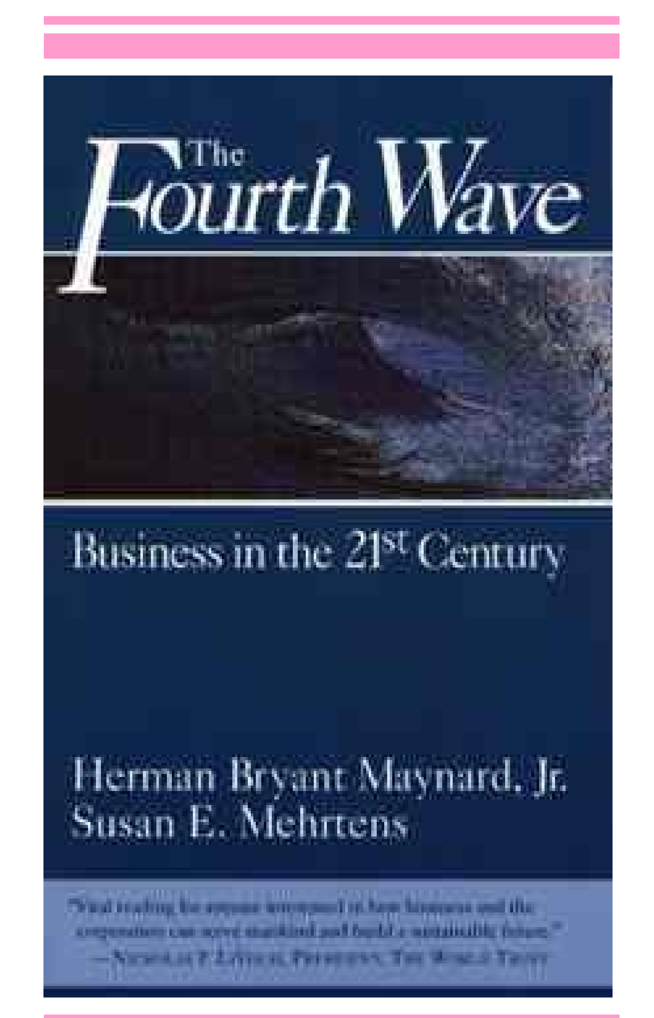
www.edara.com

إدارة المستقبل

الموجة الرابعة

إدارة الأعمال في القرن ٢١

تأليف: هيرمان مينارد و سوزان ميرتنز



بملاحظة التغير المستمر الذي يعيشه العالم ويعيه الناس، يمكننا من وجهة نظر الاقتصاد وإدارة الأعمال تقسيم تاريخ التطور الحضاري إلى المراحل أو الموجات الأربع التالية:

الموجة الأولى: تمثلت في الثورة الزراعية والتي كانت طفرة عظيمة في تاريخ البشرية وقت حدوثها.

الموجة الثانية: هي مرحلة التصنيع التي لعبت دوراً هائلاً في تشكيل المجتمع الإنساني، حيث أصابت المجتمع والفرد بالتفكك والانقسام والفردية، واتجهت الأعمال نحو التنافس القاتل، والبحث المجرد عن الربح وعن المكانة في السوق، حمأة صراع لا يأبه كثيرا بخير الإنسان، ولا بمشاعره. لكن هذه الموجة جاءت بقدر كبير من الرفاهية ووسائل الراحة والترف والسرعة.

الموجة الثالثة: وهي عنوان كتاب يحمل نفس العنوان (لألفين توفلار)، وهي تمثل المرحلة التي بدأت فيها الشركات الكبرى ومؤسسات الأعمال تتجه نحو فهم أفضل للقيم الإنسانية، وإدراك أعمق للمسئولية الاجتماعية وللموارد البشرية، وللأخطار التي تحيق بكوكب الأرض، بسبب الإسراف في استنزاف الموارد وما جاءت به الموجة الثانية من تهافت على جني ثمار الثورة الصناعية.

الموجة الرابعة: وهي ستمثل السمة الغالبة لإدارة الأعمال في القرن الحادي والعشرين، حيث تتحول المؤسسات إلى خدمة المجتمع، وسيتحول دورها من الاستغلال إلى الخدمة، وتذوب الحدود التي تفصل العاملين فيها بعضهم عن بعض، والحواجز التي تفصل بينهم وبين العملاء.

في المرحلة الجديدة، ستنشأ صور جديدة للتنظيم تتفق مع الدور الجديد، فينصب اهتمام القيادات الإدارية على صحة العاملين ورفاهيتهم ورضاهم، وستتسم القادة بالصدق والصراحة والاعتداد بالقيم.

ومن أبرز سمات الموجة الجديدة الاهتمام بالبيئة وإعادة استخدام الموارد الطبيعية، وحمايتها من النفاذ، وكذلك سيتجه العالم إلى استخدام تكنولوجيا أقل إثارة للأعصاب، وستصاحب هذا كله قيم جديدة في القيادة والإدارة، وستأخذ الأعمال في القرن القادم صوراً يصعب تصورها من الآن، وإن كانت سترفع شعارات تغلب مصلحة الإنسان والمجتمع على المصالح الاقتصادية المجردة والمتسمة بالأنانية.

الموجة الرابعة إذاً، هي موجة الرؤى المستقبلية، ومحاولة وضع تصورات للواقع المستقبلي الذي نعيشه وتعيشه مؤسساتنا وسيعيشه أبناؤنا. فبينما نقترب من نهاية القرن العشرين، نجد المجتمع الإنساني يواجه تحديات هائلة يحتاج معها إلى رؤية للمستقبل تتسم بالجاذبية والإيحاء. من هنا يولد الدافع إلى التخلص من عقلية التركيز على الأزمات الوقتية، والانتقال إلى سلوك ذهني يرتكز على توقع المستقبل، والحرص على أن يتصف هذا المستقبل بحياة أفضل.

هناك بالطبع جوانب كثيرة لما نسميه (الرؤية المستقبلية)، ونحن معنيون فقط بجانب الأعمال، والذي يشمل: الإنتاج والتبادل التجاري والأسواق والبيع والشراء. ونحن نركز على هذا الجانب لسببين: أولاً لأنه أقوى الجوانب تأثيراً على حياتنا في الحاضر والمستقبل، وثانياً لأن مؤسسات الأعمال الفردية ممثلة بالشركات، لن يكتب لها البقاء ما لم تتجه نحو العمل على تلبية حاجات الفرد والمجتمع، متخذه في سبيل ذلك طابعا أكثر إنسانية وديموقراطية. ولعل تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الأعمال في القرن القادم، يقودنا إلى وضع التصور الأمثل لما يجب أن يتسم به سلوك القادة الإداريين في القطاعين العام والخاص من الآن فصاعداً.

دلائل التغير

هناك سبعة اتجاهات تدل على التغيرات العالمية والسرعة التي تمضي بها من حولنا، وهي:

الوعي:

بدأ الناس يحسون بأن أهم ما في الحياة هو إدراك جوهرها، وأن الجوانب السلوكية والقيم المعنوية أكثر أهمية من الماديات. هذه النزعة تؤكد الدور الأساسي للمبادئ الإنسانية وتلزمنا بالارتقاء بمستوى المعيشة وجوهر الحياة اللائقة بإنسان القرن المقبل. وقد أدى الوعي بالقيم والعلاقات الإنسانية إلى طلب العلا بتحقيق الإنجازات الفكرية وليس من خلال الربح المادي فقط.

فقدان الثقة بالمنهج العلمي:

هناك اتجاه متزايد يجذب المفكرين بعيداً عما درجوا عليه من الاعتماد المطلق على العلم والحقائق العلمية البحتة، وإخضاع الحقيقة للتجارب الفيزيائية والكيميائية. فمنذ ديكارت والمفكرون الغربيون يؤكدون أن العلم وحده هو الطريق لسعادة الإنسان ورفعة الحضارة. وقد بدأت ظلال الشك تكتنف هذا النوع من التفكير مع تزايد عدد الظواهر والأحداث التي لم يمكن تفسيرها بالعلم وحده، وبعد أن ثبت خطأ القول بأن الحقيقة هي ما نراه ونلمسه فقط.

القوة الذاتية الكامنة في الإنسان:

على الرغم من صعوبة قياس أو تفسير قوى الإنسان الخفية، إلا أن مصداقيتها تنعكس على تزايد الناس الذين يعتمدون على الحدس، والطاقة الكامنة في أعماقهم وتوحي لهم بالمزيد من الفكر الخلاق الذي ينبثق من مصدر غير معروف يشبه الطاقة السحرية التي تدفع إلى الإنجاز والتفوق. يضاف إلى هذا رغبة الكثيرين في ممارسة الحياة والعمل بأقصى طاقة، وعدم السماح للآخرين باتخاذ القرارات نيابة عنهم. وكأن هناك معركة صامتة يشارك فيها الجميع من أجل سيطرة كل إنسان على مصيره ومستقبله الوظيفي. يؤكد ذلك ميل الجيل الجديد من الموظفين والمديرين إلى العزوف عن العمل لدى الآخرين وبدء مشروعات صغيرة كثيرة تتمتع باستقلالية وإدارة ذاتية.

العودة إلى المبادئ:

في غمرة الافتقار إلى التوازن والقوة الشخصية، والإحساس بوجود هدف سام يتوق الإنسان إلى تحقيقه، بدأ الكثيرون - لا سيما في المجتمعات الغربية - يعودون إلى المبادئ في سبيل البحث عن أو الوصول إلى هدف ذي معنى. هذه النزعة الأخلاقية الجديدة صبغت نشاطات الأعمال المختلفة بالصدق والثقة بعد أن تبين أن الماديات والأرباح ليست كل شيء في عالم الأعمال، وأنه يمكن تحقيق ربح مشترك، وأن الناس يمكن أن يعملوا وفق أهداف مشتركة، حتى لا تكون أحلامهم مثل الهشيم تذروه الرياح أو تحرقه نيران الصراعات والفوضى.

تجلي هذا التحول الاقتصادي نحو القيم على هيئة علاقات جديدة بين البشر، تمثلت في الانتقال من التنافس إلى التعاون، ومن الاستهلاك الجشع إلى الاهتمام بالعدالة الاجتماعية والاقتصادية، ومن الاحتكار إلى العناية بخير الإنسان ومشاعره.

الديموقراطية الاقتصادية

لقد صار نهوض الدول النامية ومطالبتها بالعدالة الاقتصادية من الظواهر التي تعبر عنها وسائل الإعلام بصورة دائمة. ولعل من حسنات النظام الاقتصادي العالمي الجديد، انطلاق أصوات كثيرة تنادي بالعدالة الاقتصادية والعناية بالبيئة، والتقليل من سطوة الدول

العظمى والشركات الكبرى، وتحقيق نوع من التعادل والمساواة بين الدول والجماعات والمنظمات بغض النظر عن جنسيتها وانتماءاتها.

نهاية القومية

يرى كثير من المفكرين والمحللين اتجاه الحضارة المعاصرة نحو عالم يتجاوز المشاعر والدوافع القومية، ويتنبأون بأن (دولة الأمة) بما في ذلك الدول التي تقوم كلية على أسس عرقية ولغوية، سوف تنخرط في تجمعات إقليمية، تربطها علاقات اقتصادية وصلات تقنية، لتكون عوالم صغيرة لا تحدها حدود، ولا تفصلها تناقضات المصلحة الضيقة.

هذه النزعة نحو مزيد من الحرية الاقتصادية والاعتماد المتبادل بين الشعوب، تؤكد أن ظاهرة العالمية Globalization ليست مجرد إنشاء مصانع في دول مختلفة، وانتقال لرؤوس الأموال بين الدول، أو غزو شركات كبرى لأسواق جديدة، أو محاولة التصدي للمشكلات البيئية بجهود مشتركة وانتقال مادي للتكنولوجيات من بلد إلى آخر. يكمن جوهر العالمية في محاولة إعادة تشكيل منظومة القيم المعاصرة، والتي كانت - حتى وقت قريب - تفترض أن المعلومات ملكية خاصة، وأن الدول والشركات الكبرى أفضل من الصغرى، وأن الثروة تتبعها السعادة، وأن التخطيط المركزي أجدى .. وأن السلطة أكثر شرعية وأهمية من المكان والزمان والتراث والثقافة.

الدور الجديد للأعمال: خدمة العالم

في العقود الأخيرة بدأت الأعمال تتخذ موقعها كعامل رئيسي يسيطر على التراث الإنساني العالمي. وحتى عهد قريب، ظلت معظم الشركات تنتمي للموجة الثانية، فهي مركزية وهرمية تركز على قيم من قبيل الربح والكفاءة والضخامة في الحجم والنمو المستمر. وتبدو الموجة الثانية كما لو كانت تنبع من نموذج الجيش. حتى لغتها وأهدافها تعكس هذه الأصول العسكرية التي تركز على البقاء وحفظ الذات والتنافس والصراع والفوز.

وتتعرض الشركات اليوم لضغوط قوية لكي تتحول إلى مؤسسات مسئولة ومتعددة الأغراض. لا شك أن الهدف الرئيسي وهو تحقيق الأرباح من خلال الإنتاج وتوزيع البضائع وتسويق الخدمات سيستمر، ولكن في مجتمع الموجة الثالثة، بدأت الشركات تركز على القيم المعنوية وتهتم بصورتها التي تتجاوز دائما مركزها المالي. من هنا تحولت الأسئلة التي تدور في غرف الاجتماعات في المنظمات الكبرى من: كم حققنا من أرباح؟ إلى: كم حققنا من سمعة طيبة وما هي القيم التي رسخناها في مجتمعنا؟. ومن: هل تفوقنا على المنافسين؟ إلى: هل أدركنا حاجات عملاءنا ومجتمعنا جيدا؟. أي أن الموجة الثالثة شكلت تحولاً أساسياً في مستوى الوعي، وابتعاداً عن الخوف واقتراباً من الثقة.

ومع اقترابنا من مرحلة الموجة الرابعة، ستدرك الشركات المتعلمة دورها جيداً، حيث تنظر لنفسها على أنها الخادم المطيع للمجتمع. وبذلك تتحول الشركة من مهمتها الأولى المتمثلة في الإنتاج بصفة أساسية إلى مهمتها الجديدة المتمثلة بالخدمة.

بذلك ستلعب الشركات دوراً قيادياً في القضايا العالمية، واضعة في اعتبارها الصالح العام أولا وأخيرا.

تعريف جديد للثروة

مع تحرك الشركات نحو غايات جديدة، كان لابد من إعادة تعريف الثروة. من هنا خرج الاقتصاديون بمفهوم جديد أسموه (المحاسبة الاجتماعية)، وهي تعني تدويل رأس المال وقياس التكاليف الاجتماعية والبيئية لأداء الأعمال، ورسملة الموارد الطبيعية مثل إنشاء سندات خاصة بحماية البيئة.

في الموجة الثانية كانت الثروة تتحقق بالربح وإرضاء العاملين وإشباع حاجات العملاء. في الموجة الثالثة أصبحت الشركات أكثر مساندة للمحاسبة الاجتماعية وأكثر حرصا على توظيف الموارد. وفي الموجة الرابعة سيصبح أفق الأعمال أكثر اتساعاً، بحيث يعكس الدور القيادي للشركة وتحملها لمسئوليتها عن العالم والدور الذي يجب أن تضطلع به للمحافظة على صحة كوكب الأرض.

سمات الموجات

انتهت الموجة الأولى تماما بحلول الموجة الصناعية. وما زال تأثير الموجة الثانية قائماً في كثير من المجتمعات الصناعية، لا سيما في الدول التي دخلت عالم التصنيع متأخرة. وتستجمع موجة ما بعد الصناعة قواها محدثة تأثيرات إيجابية ومتجهة بالمجتمعات إلى التعاون والتكامل. وقد تميز كل من هذه الموجات بنظرة شاملة وواضحة للإنسان والعمل، فكانت تقول:

- **الموجة الأولى:** لم تقل شيئاً في الأعمال، لأن فكرة الشركة بمفهومها المعاصر لم تكن قد تبلورت بعد.
- **الموجة الثانية:** نحن منفصلون ومنفردون ويجب أن نتنافس.
- **الموجة الثالثة:** نحن متصلون ومرتبطون ويمكن أن نتعاون.
- **الموجة الرابعة ستقول:** نحن وحدة واحدة وليس أمامنا بد من المشاركة والتفاعل الخلاق.

التنظيم الجديد

أصبح واضحاً أنه لابد لشركات المستقبل من بنية تنظيمية جديدة إذا كان لها أن تبقى وتزدهر. في التنظيمات القائمة على نموذج الموجة الثانية تتسم الإدارة بالهياكل المتسلطة التي تحرم الناس من القدرة على التغيير، وتشجع على الانقسام وتخلق الازدواجية في بيئة العمل، فضلاً عن الصراعات المدمرة

للطرفين: المنظمة والأفراد. ومن الصور التقليدية للإدارة التنظيم على شكل (مصفوفة)، وهو أكثر مرونة من التنظيم الهرمي، لكنه يخل بمبدأ الولاء لجهة واحدة ويحدث انفصاماً في عملية اتخاذ القرار مما يؤدي إلى انحطاط الكفاءة والافتقار للثقة.

في إدارة الموجة الثانية ليس هناك ما يحفز المدير إلى التخلص من دوره التقليدي. ففي ظل ثورة المعلومات أصبح دور المدير التقليدي محدوداً بالقياس للسلطات التي تمتع بها في الماضي. فلم تعد الحكمة والمعرفة قاصرتين على المستويات الإدارية العليا، مما يجعل المنظمة الجديدة مكانا يتعلم فيه العاملون جميعاً، بمن فيهم المديرون أنفسهم.

النموذج الجديد الذي يتفوق على المصفوفة التنظيمية هو نموذج وحدة العمل Business Unit. يهيئ النموذج الجديد الاستقلال الذاتي ووحدة الولاء والتركيز وإدراك حاجة السوق وسرعة الاستجابة لها. ازدهرت شركات مثل (جنرال الكتريك) بفضل التحول نحو البنية الجديدة وعمادها وحدة الأعمال بينما تعثرت شركات أخرى بسبب إصرارها على المركزية والتنظيم الهرمي والمصفوفي.

اتجهت شركات الموجة الثالثة إلى (فرق العمل). وعندما تمارس أنشطة الأعمال في بيئة تتسم بالصدق والنزاهة، والإدارة المتعاونة مع العاملين والعملاء، يصبح المديرون جزءا من كل، ويلعبون دور القدوة ويركزون على تمثيل جماعاتهم أما الجماعات الأخرى. وكما هو الحال في (وحدة الأعمال) فإن نموذج الفريق يتصف أيضا بالمرونة والقدرة على الاستجابة للمتغيرات.

أما شركات الموجة الرابعة فسوف تأخذ شكل المجتمع الصغير. فكما أشرنا، فإن هذه الموجة تأتي متزامنة مع تغير حاد في الوعي، وستصاحبها ظواهر تبدو لنا اليوم غير واقعية أو غير ممكنة، منها على سبيل المثال لا الحصر: تراجع قيمة المال كوسيلة للتحفيز، واختفاء التنظيم الهرمي وإلغاء النظم الحالية في تقييم العاملين. وعلى الرغم من استناد المنظمة الجديدة على التقنية، ككفاءة محورية أساسية للوجود والبقاء والفعالية، إلا أن عوامل نجاحها ستعتمد على الرؤية والإيحاء والإلهام والقيم المطلقة وعلى رأسها الحق والخير والجمال.

الشركة كمجتمع صغير

ازدهار الشركة الجديدة على المدى الطويل يعتمد على ما هو أكثر من مجرد رفعها لشعار التدويل وانضوائها تحت مظلة العالمية، وتطويرها المستمر لأساليب العمل وبنيتها التنظيمية. فهناك عامل ربما يكون أكثر أهمية من البعد العالمي، ألا وهو استجابتها لمطالب المجتمع المحيط بها.

فعندما تتصرف الشركة كعضو في بيئتها المحلية، تصبح عضواً مسئولاً في هذه البيئة، مثال ذلك: اهتمام شركة (زيروكس) بقضايا التربية والتعليم، واهتمام شركة (دي بونت) بسلامة البيئة. علاوة على ذلك تهتم شركة المستقبل ببنية وسلامة حاجات مجتمعها الداخلي.

يأخذ المجتمع الصغير أو الجالية المتجانسة في الغالب صورتين: وجود جماعة من الناس يجمعهم هدف مشترك، أو أسلوب حياة يوحد الجماعة على طريق تحقيق ذلك الهدف. تتكون الصورة الأولى بوجود الجماعة في نفس المكان والزمان، وتتكون الصورة الثانية بإزالة الحواجز بين أفراد وفئات تلك الجماعة. هذه الظروف تؤلف بين القلوب وتعزز عوامل الثقة فيما بينهم، وتجعلهم يعملون في تناغم مطلق يكسبهم شعوراً بالتفوق وبالقدرة على تذليل الصعاب وصناعة المعجزات.

كانت شركات الموجة الثانية تنظر للمجتمع على أنه عالم خارجي يمتد بعيداً جداً عن الحياة التي تدور داخلها. وتهتم شركات الموجة الثالثة بالمجتمع الداخلي، الذي يمتد أبعد قليلاً من العاملين بها وأسرهم وعالمهم الخاص. هذه الشركات لا تعامل موظفيها على أنهم مجرد تروس في عجلة الإنتاج، بل تعتبرهم بشرا لهم حاجاتهم النفسية والمادية ولهم شعورهم الجماعي كفريق، فضلا عن خصوصياتهم الفردية ودوافعهم الذاتية التي لا تقل أهمية عن مطالب العمل والوظيفة.

في المستقبل القريب، سيكون التكامل بين الحياة الخاصة والحياة العملية هو المعول الأول والحد الفاصل بين ازدهار الشركات واضمحلالها. وسوف يدرك قادة الشركات أن الازدهار يتوقف على رؤية العاملين في صورة إنسانية تشمل الجوانب العاطفية والحسية. عندئذ تتحرك الأعمال الاقتصادية والصناعية نحو منظور الموجة الرابعة لتتخذ موقعاً قيادياً يحقق خير وصحة أفراد المجتمع ككل. وسوف تكون التغيرات الأساسية في القيم التي ترشد الشركات في عملها وسلوكها نحو موظفيها هي التي توفر الأساس الراسخ لبناء المجتمع. ويمكن لهذه التغيرات أن تشمل ما يلي:

التنوع .. في مكان العمل من الناحية العرقية والقومية، ومن حيث اللون والجنس والنوع، وسيؤدي ذلك إلى تحول عميق في القيم وفي نظرة القيادات إلى العملاء والأداء وإلى دور الشركة ككل في مجتمع أوسع نطاقاً.

الصدق .. حيث تقوم بيئة لا مكان فيها للخوف والتردد والحسد والنميمة، وهي من أكثر العوامل المحبطة التي تؤدي إلى التدهور الأخلاقي ومقاومة التغيير.

السلام .. وهو بداية النهاية للعنف التنظيمي الشائع في المنظمات السلطوية التي يهدد فيها النفوذ الفوقي كل ما دونه من مستويات وظيفية تخشى على مصيرها من التهديد وعلى مستقبلها من الضياع. فعلى الرغم من أن العقوبات العلنية الصارخة نادرة الحدوث، إلا أن مجرد التلويح بها يبث شعورا بالذعر والدونية في نفوس العاملين، ويجعلهم غير قادرين أو غير راغبين في تحمل المسئولية والمخاطرة. فليس هناك من يقبل أو من

يريد أن يتحول بين عشية وضحاها إلى كبش فداء.

الانفتاح .. إذ يصف علماء النفس الصناعي المنظمات التي يسود الصراع وحداتها وأقسامها التنظيمية بأنها شركات تدمن الخوف والنكوص والتراجع، بما في ذلك ظواهر الاعتماد على الآخرين والتهرب من المسئولية وإنكار الحقائق وحجب المعلومات والتشويش وبث الشائعات والعيش بمبدأ (اللهم نفسي).

الصحة .. التي تتطلب توفير مكان العمل النظيف من خلال برامج الطب الوقائي التي ستأتي على رأس أولويات شركات الموجة الرابعة. فقد ثبت أن النوادي الصحية وبرامج الترفيه والتوعية بأهمية السلامة المهنية أخذ الاحتياطات الضرورية لحماية الجميع تبقى أقل تكلفة من البرامج العلاجية المتأخرة، من حيث توقيتها أولاً ومن حيث فهمها لأهمية الراحة النفسية والإحساس بالطمأنينة.

تكامل البيئة والاقتصاد

أدى التطور الصناعي والنشاط الاقتصادي المحموم إلى ارتفاع الأصوات المطالبة بحماية كوكب الأرض من عواقب التلوث قبل أن يصبح مكاناً غير صالح للحياة. فقد بدأ العالم يدرك أن حماية البيئة لم تعد مجرد واحدة من مشكلاتنا التقليدية. في حين لم يعد بالإمكان اعتبار حماية البيئة عقبة في سبيل التطور والنمو. وكان من الطبيعي أن نعيد النظر في بعض الافتراضات الأساسية، الأمر الذي يعطي رجل الأعمال الذكي كثيراً من المميزات التي تؤهله للتفوق والتميز. فهناك عدد من القوانين الواجب إدراكها لإعادة النظر في سياسات التنمية الاقتصادية على مستوى العالم ككل، ومن هذه القوانين ما يلي:

هناك حدود للنمو

بغض النظر عن المنظومة التي نتحدث عنها، سواء كانت جسم الإنسان، أو بيئة كوكب الأرض ككل، فإن الحقيقة البيوكيميائية تؤكد أن النمو بلا حدود يؤدي إلى كارثة. عندما تحل هذه الكارثة في جسم الإنسان تسمى السرطان، وعندما تحل في البيئة الطبيعية تسمى النفايات الصلبة والتلوث المهلك.

كل ما يأتي من مكان يذهب إلى مكان آخر

يفسر لنا هذا المبدأ مشكلات الصرف الصحي والصناعي، وعلى رأسها النفايات النووية التي تلوث الصحارى والمحيطات، حتى أصبح كوكبنا عاجزاً عن استيعاب المزيد منها.

التنافس يعوق التنوع

عندما تعتمد الصناعات والأعمال على الموارد المحدودة ذاتها، فإنها تتصارع من أجل الحصول عليها، فيحاول كل طرف أن يقضي على الطرف الآخر. وهذا المبدأ يتنافى مع المقولة الاقتصادية التي تقضي بأن التنافس يشجع على الابتكار ويؤدي إلى الاستقرار. من هنا يكون الابتكار المستقل بعيدا عن التنافس هو الحل، بمعنى أن تتجه الشركات إلى موارد جديدة - غير مستغلة - وتتخذها نشاطاً لها. وكلما لاحقها المنافسون تنطلق لاستثمار موارد أخرى لم يلتفت إليها أحد من قبل.

قانون القيادة المعوقة

يقضي هذا لقانون بأن القوى المسيطرة تكون دائما هي الأبطأ في الاستجابة للتغيير. ويؤكد علماء الأجناس والبيئة على أن التغيير والتواؤم الخلاق مع الظروف يأتي من أفراد بعيدين عن مركز القرار وعن السيطرة الحيوية والاجتماعية. بلغة الأعمال يعني هذا القانون أن المصادر المحتملة للتطوير والتغيير تأتي من أصحاب العقول النيرة المبتكرة داخل الشركات، والذين لا يقبعون على قمة الهرم الإداري. بينما تميل القيادة الإدارية إلى تأكيد استمرار وحدة الرؤية والمنظور، وهذه الوحدة تمثل في الغالب نظرتها الثابتة لكل شيء، والتي تقضي في نهاية المطاف بأنه لا حل هناك سوى أن يبقى الحال على ما هو عليه.

الطبيعة تعرف مصلحتها

أدى الجهل بهذا المبدأ إلى تفاقم مشكلات النفايات والتلوث. وقد ضربت بعض الشركات أمثلة رائعة بامتناعها عن المنافسة في مجالات تضر بصالح البشرية. فقد قررت شركة (دي بونت) مثلا أن لا تتنافس في تصنيع مادة (الكلورو فلورو كربون) المستخدم في صناعة المبيدات الحشرية المنزلية. إن نجاح بعض الشركات اقتصادياً، دون أن تلحق أية أضرار بالبيئة ليؤكد أن حماية البيئة نفسها يمكن أن توفر فرصا طيبة لنشاطات جديدة في عالم الأعمال. فهناك مثلاً عمليات الصيانة والإصلاح، وإعادة تدوير المنتجات، وهي من المفاهيم التي سادت مرحلة

المدير سياسي والسياسي مدير

حتى عهد قريب كان رجال الأعمال يستخدمون نفوذهم لدى رجال السياسة لخدمة مصالح شركاتهم ومنتجاتهم. مع الموجة الثالثة تحول بعض قادة الأعمال إلى سياسيين. اختلطت بذلك السياسة بالإدارة والتجارة، وصار من الصعب تحديد من يقود من.

مع الموجة الرابعة سيزيد عدد رؤساء الشركات الذين سيتحولون إلى رؤساء حكومات، وعدد رجال الأعمال الذين يدخلون البرلمان، وعدد السياسيين الذين سيعودون مديرين. كل هذه التحولات تتم بفعل التحرر الاقتصادي، وزوال الحواجز بين ما هو عام وما هو خاص.

الوعي بالمحافظة على البيئة وبعدها الأخلاقي الذي برز كواحد من سمات الموجة الثالثة. ومع الموجة الرابعة حدث التحول من مفهوم حماية البيئة ماديا وطبيعيا Conservationism إلى مفهوم المحافظة على البيئة ماديا وأخلاقيا وسلوكيا Preservationism وهو مفهوم أكثر عمقاً، لتأكيده على البعد الأخلاقي في حماية النعم التي وهبها لنا الخالق، وعلى العدالة الاقتصادية في تعاملنا مع الكون المحيط بنا من ناحية، وفي تعاملنا بعضنا مع بعض.

استخدام التكنولوجيا

سيكون التغيير في الموجة الرابعة مصحوبا بنظرة جديدة للتكنولوجيا وتوظيفها. وليست البيئة هي العامل الوحيد هنا. فهناك عوامل التراث والثقافة وتعداد السكان والمستوى التعليمي والبنية الاجتماعية ومستوى الدخل والموارد البشرية وديناميكية السوق والبنى التحتية. هذا بالإضافة إلى القيم السائدة. فالتطور التكنولوجي ترافقه تغيرات أخلاقية وفكرية وسلوكية، بعضها إيجابي وبعضها سلبي. فهناك أبعاد سلبية وإيجابية تصاحب الهندسة الوراثية والتكنوبيولوجيا، وعلى الشركات أن تفرز وتنتقي ما يلائم ثقافة مجتمعها وما فيه صالح البشرية جمعاء.

وبحلول الموجة الرابعة ستعبر التكنولوجيا عن أخلاقيات عمادها التعاون والمحافظة على البيئة. فسيتحول مركز الثقة في تكنولوجيا المعلومات مثلا من الاهتمام بالمعلومات كمادة خام، إلى الاهتمام بالخبرة كقوة دافعة وسلوك. وستكون مشاركة المعلومات وسرعة تبادلها مسألة أخلاقية وتقنية في نفس الوقت. لأن حجب المعلومات أو تشويهها وتلويثها سيكون من الممارسات السلبية التي تضر بالبيئة وبالإنسانية على حد سواء.

السياسة الحيوية

يتحرك عالمنا بسرعة نحو عصر البيوبوليتيك، وذلك بسبب التقدم السريع في مجال التقنية الحيوية، مما دفع الشركات إلى الاضطلاع بأدوار جديدة وتحمل مسئوليات جديدة. البيوبوليتيك هي سياسة المستقبل، وهي تتعلق بقدرة الإنسان على إحداث التغيير في كل مناحي حياته. وهي تعني إدارة كوكب الأرض بأكمله والغلاف المحيط به أيضا.

وتختلف السياسة الحيوية عن السياسة المعتادة بغموضها وتداخل الحدود فيها بين ما هو عام وما هو خاص. فنحن جميعاً نستنشق نفي الهواء ونشرب من نفس الماء، وكل ما هو عام يهمنا جميعا. لذا ستكون الأعمال هي العامل الجديد. وسيكون قادة الأعمال هم قادة السياسة، وهذا يتطلب صفات مهنية وشخصية تتفق مع دورهم الجديد، مثل: النضج والقدرة على التحكم بالذات، وتحمل المسئولية. أي أنهم دور رجال الأعمال السياسيين سيكون حساساً جداً، وعليهم أن يضربوا المثل في أخلاقيات الجمع بين التجارة والسياسة. وهذه واحدة من سمات المدنية الجديدة.

الرؤى المستقبلية التي يجب أخذها بالاعتبار استعداداً للقرن الحادي والعشرين:

كقدوة للمؤسسات العاملة في مجتمعنا:

يجب أن ندرك التحول الذي يحدث الآن في درجة الوعي وأن نعمل على تعزيزه، كما يجب أن ندرك قيمة الحدس في الأعمال التجارية واستخدامه بكثافة.

كمواطن عالمي يتصرف محليا ويفكر عالمياً:

ستستجيب الأعمال التجارية لدعوات تحويل النظام الاقتصادي العالمي بإضفاء مزيد من المرونة على أنظمة العمل، والتحرك لتطبيق نظام السوق الحرة. تخيل أن المؤسسات تشارك في تحمل المسئولية مع المساهمين بها في الموجة الثالثة، وتتحمل مسئولية الأرض ككل وتعمل لمداواتها في الموجة الرابعة.

كأحد المدافعين عن الاقتصاد الحي والموارد الطبيعية والاجتماعية:

ستؤكد الأعمال التجارية قيمة رأس المال العقلي لأية مؤسسة، يقودنا ذلك إلى تعزيز الإبداع واكتشاف مجموعة جديدة من نقاط القوة في كل مؤسسة تؤدي إلى تنمية فرص نجاح الأعمال التجارية الجديدة. ستكون هناك أشكال جديدة من الملكية في المستقبل وستحتل أشكال الملكية هذه دوراً بارزاً في العالم.

كمؤسسات ملتزمة بخدمة عملائها ومدركة لهويتها ودورها في إرساء قواعد الأخلاق:

ستعمل الشركات على خلق بيئة آمنة لتشجيع التطور والنمو الإيجابي للعاملين وبذلك تضاعف أرباحها بسبب موقفها هذا. ستتبنى مثل هذه الشركات نظام المؤسسة التي تعتمد على قيمة الفريق الكامنة في قدرة أفراده على التعاون والتكاتف من أجل مصلحتها، والذي كان سائدا في الموجة الثالثة، والاستفادة من هذا النموذج ليكون مثالا لما ينبغي أن يكون عليه المجتمع في الموجة الرابعة.

كمجتمع خير يعي مدى التنوع والتباين بين العاملين وحملة الأسهم:

ستعمل الشركات على دمج عائلات العاملين بها في نسيجها وزيادة ارتباطهم بها. وستعمل كذلك على تعزيز سياساتها الإيجابية وتحقيق تنوع في الخلفيات الثقافية والعرقية والدينية لفريق العمل وصولا إلى المزيد من العلاقات التي تثري الحياة داخل الشركة. تخيل أننا نعالج تحديات التكامل بين العاملين ونلتزم بقضايا تحقيق معدلات أعلى من الأمانة وقول الحقيقة، مهما كانت

الظروف، مما يقودنا في النهاية إلى معدلات أعلى من الخير والنماء.

كرائد من رواد التكنولوجيا وخبير بارع في تقدير قيمتها:

ستعمل الشركات على تطبيق مبادئ العالمية وتغيير تخطيطها المستقبلي لتعزيز هذه المبادئ وحقنها في أوردتها، وستعمل على تصميم هياكل تنظيمية داخلية تعكس اهتماماتها بقواعد الأخلاق التي يجب أن تسود في الشركة، مما يخلق تعريفا جديدا للاهتمامات طويلة المدى بتلبية احتياجات الأجيال الجديدة.

كمؤسسات يقودها مديرون يهتمون بالبيئة في البلاد التي يعملون بها وفي العالم كله، ويدعون مسئوليتهم عن مصير الإنسان:

ستحقق الأعمال التجارية متطلبات التغيير والتحكم في مستقبل الحياة. ويشمل ذلك التعامل مع حقائق الطبيعة والحقائق البيئية عبر تطبيق أساليب جديدة من التحرك الإيجابي بقيادة زعماء العالم لتحقيق خير البشرية جمعاء.

من الرؤى إلى الحقيقة

هل تتحقق مثل هذه الرؤى عن المؤسسات الجديدة؟ نحن نعتقد ذلك، ليس فقط لأنها تمثل حقائق مرغوبة بشدة من جميع البشر، ولكن لأنها نتائج طبيعية، وإن تكن ثورية إلى حد ما، لتقدم البشرية الذي بدأ بالفعل من مرحلة الموجة الثانية التي نمر بها الآن عبر المرحلة الانتقالية التي تسمى بالموجة الثالثة وصولا إلى الموجة الرابعة.

تدل الاتجاهات الحديثة في علوم الإدارة أننا لا نحس بالتغير من موجة إلى أخرى وكأنه انتقال تدريجي. ففي السنين الأخيرة أصبح من المعتاد بالنسبة للأعمال التجارية التي تعاني من مشكلات التنافس داخل السوق أن تضحي بالممارسات المتقدمة والمرتبطة بالأفكار التي تحملها نظرية الموجة الثالثة التي يتوقع أن تسيطر على عالم الأعمال التجارية خلال أعوام قلائل. أصبحت هذه الشركات تضحي بفرق العمل التي تدير نفسها بنفسها وتستبدلها بالإدارة المركزية من أجل المزيد من التحكم وضغط الإنفاق. وتعتبر هذه خطوة إلى الخلف، ولكنها لا تعني أبدا الرجوع بشكل كامل إلى ما كان بالأمس، فقد اختبر العاملون أحاسيس التحكم والسيطرة على العمل والإحساس بقدرتهم عليه. تعمل معظم الشركات اليوم على تطبيق المبادئ المتطورة في إدارة شئونها، مما يعني أن أعداداً متزايدة من الناس تحس بمشاعر التحرر التي تصاحب تطبيق مثل هذه المبادئ. وستتصاعد مثل هذه الأحاسيس وتتجمع لتسيطر على سوق العمل والمؤسسات التي تتنافس فيه، وفي هذه الحالة لن يمكن لأحد أن يوقف التطور.

تتحكم القواعد التي تتضمنها الموجة الثانية اليوم في العديد من أنظمة العمل داخل الشركات المختلفة، بينما انطلقت شركات أخرى ودخلت عالم الموجة الثالثة في مجالات كثيرة. تتعلق هذه الظاهرة أكثر ما تتعلق بالاهتمام بالبيئة الذي يظهر في كل مكان من العالم اليوم، وبمجتمع يشجع مبادئ الخير والنماء وتزدهر فيه مبادئ الأخلاق والفضائل. وسوف تظهر سيطرة مثل هذا النموذج على عالم التجارة بشكل متزايد خلال العقد القادم. فعندما تتراكم مظاهر التغير، تصل في النهاية إلى مرحلة تصبح فيها عامة وتجعل جميع الشركات تدخل بشكل كامل في عصر الموجة الجديدة.

ركوب أمواج التغيير

لن يأتي التغير المتوقع في عالم التجارة وفي المجتمع بلا ألم. نحن لا نستطيع إيقاف التغير، ولكننا نستطيع أن نتخذ خطوات فعالة كي نخفف الألم الناتج عنه، كأن نشيع في مؤسساتنا مناخاً يحس فيه العاملون بالأمان، وأن نشجع قول الحقيقة في جميع الظروف ونوضح أهداف المؤسسة للعاملين مما ييسر عليهم تحقيقها. وعلينا كذلك أن نقيم نظاماً محدد القواعد يشجع على تحقيق هذه الأهداف.

يذكرنا الموقف في الشركات العالمية اليوم بألمانيا في الحرب العالمية الثانية، حين واجه الناس الشر على نطاق واسع، وتجاهلوا هذا الشر إيثارا للسلامة ثم أنكروا وجوده. مرة أخرى، نواجه تحدٍ يتطلب أن نستجمع شجاعتنا كي نقول الحقيقة لمن يجلسون على قمة الهرم الإداري. لابد أن نلاحظ أن الخداع لابد وأن يسيطر على حياتنا وأعمالنا التجارية إذا خاف الناس من قول الحقيقة أو عجزوا عن إدراكها.

لا يحدث هذا الموقف لأول مرة في عالم التجارة والأعمال، بل إنه يمثل شكلاً متكرراً خبيثاً يوجد في كل مؤسسات مجتمعنا. وهو شكل خبيث لأنه يتجاوز وعينا. نحن لا نشعر أننا نكذب، بل نرى أنفسنا أمناء اضطرتهم الظروف للتصرف بشكل يحيد قليلاً عما تتطلبه منهم ذاتهم المثالية. ونحن كذلك بالفعل. نحن نكذب بسلبية، بأن نغفل قول الحقيقة حين يجب علينا قولها، أو بأن نظهر لرؤسائنا عكس ما نضمر، أو بأن نخفي نقاط ضعفنا أمام زملائنا. نحن نعيش وسط مؤامرة تشجع على الكذب وفي مثل هذا المناخ، لابد أن نسأل أنفسنا كيف يمكننا أن نعبر مرحلة الكذب السلبي إلى مرحلة الصدق الإيجابي.

يجب أن يقوم المرء باتخاذ أولى خطواته في هذا الاتجاه بشكل شخصي، وهذه هي أصعب المراحل وأشدها إيلاماً، فهي تتطلب الوعي بأن الإنسان لا يحيا حياته بالشكل الأمثل، وأن هناك أجزاء منه لا تؤدي وظيفتها. في مثل هذا المناخ يقوم المرء بتعطيل ضميره وإحساسه الفطري بالحقيقة وقواعد الأخلاق والفضيلة. أما الخطوة الثانية فتبدأ حين يقرر الإنسان أن يعمل على نفسه، بأن يتحمل مسئولية حياته ويداوي جراحه بنفسه.

هذه الخطوات التي يقوم بها الإنسان على المستوى الشخصي مشابهة تماما لما يجب أن تقوم به الشركة، كأن

يعي قادة الشركة أنهم مسئولون عن إصلاح المعوج في شئون شركاتهم وإعادة الأجزاء التي لا تعمل فيها للحياة. وأثناء القيام بهذا العمل، يواجه هؤلاء القادة مهمة أخرى هي تدمير الأفكار البائدة والممارسات التي اكتسبت شرعية مع الأيام لأن أحداً لم يتطوع من قبل ليقول: هذا صح .. وهذا خطأ، يجب أيضا على هؤلاء القادة أن يكافئوا الأشخاص الذين تجرأوا على الإشارة إلى الفيل الجالس في غرفة الاجتماعات، بعدما أنكر كثيرون وجوده. فهناك الكثير من الحقائق المعروفة للجميع في مختلف المؤسسات، ولكن لا يجرؤ أحد على التفوه بها خوفاً من العقاب. الشجعان فقط هم الذين يستطيعون أن ينقلوا الشركة إلى عالم يصبح فيه قول الحقيقة فضيلة وليس ذنباً. وهذا شرط هام لشفاء أمراض الشركة التي تعوقها عن التقدم بقوة وثبات على طريق النمو والرخاء.

سيكون النجاح في الموجة الرابعة حكراً على هؤلاء الذين يهتمون بالاشتراك في لعبة جديدة، وهي لعبة قد بدأت بالفعل. وذلك على أمل أن يدرك قادة العالم ما الذي يمكنهم أن يضيفوه وما هي الممارسات المتاحة أمامنا جميعا. أين نذهب؟ وما هي علاقتنا بعالم الأعمال التجارية اليوم؟

حين نحصل على المعلومات الصحيحة والوقت الذي يتطلبه التعامل مع القضايا المستقبلية، فسوف يتخذ مجتمعنا القرارات الصائبة. ونحن واثقون من ذلك. ولكن لابد أن نحذر جميعاً من أننا إذا عملنا من منطلق الخوف أو التعالي ومنطق "أنا أعرف كل الحلول"، فسوف نكرر أخطاء الماضي.

تعقيب من الناشر

تبدو دعوة المؤلفين بالعودة إلى الفضيلة وحماية البيئة وكأنها نداء للعودة إلى الموجة الأولى. أي إلى ما قبل الثورة الصناعية. ولا شك أنها حياة مثالية جداً تلك التي يمكنها أن تجمع بين فطرة الأمس وتكنولوجيا اليوم. لكن تحقيق هذه الرؤى في غاية الصعوبة.

من ناحية لأنه من الصعب على البشرية مهما تقدمت، أن تتمكن من بناء مجتمعات بطريقة آلية، فما يكبر بالنمو الطبيعي لا يمكن تخليقه بالتركيب. المجتمعات والمنظمات معقدة التركيب ومن الصعب صناعتها كما نصنع الآلات. فما نصنعه بالهندسة والعلوم يفتقد دائما معظم الخصائص الطبيعية للكائنات والمجتمعات التي تنمو وتتكاثر بالفطرة.

ومن ناحية أخرى فإن الموجة الرابعة لم تعد مجرد رؤية مستقبلية. فمع ظهور كتاب الموجة الرابعة عام ١٩٩٣، ظهر أول كتاب يتناول الفضاء المصنوع Cyberspace والذي يصف أبعاد العالم الموازي الذي دخله الأفراد والمنظمات من خلال شبكات المعلومات، وعلى رأسها شبكة "الإنترنت" Internet.هذه التقنيات جعلت الواقع الافتراضي Virtual Reality والشركة الموجودة فقط عبر شبكات الكمبيوتر Virtual organizations وطرق المعلومات السريعة أمراً ممكنا. وعلى عكس المتوقع، فإن تدفق المعلومات وتشكلها بصورة تضاهي الواقع، وانتقالها بسرعات فائقة، لم يحل مشكلة نقص المعلومات، أو ما كنا نتصوره كذلك. فكما لوثت الصناعة بيئة الأرض الطبيعية، تلوث طرق المعلومات السريعة الفضاء المصنوع.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: The Fourth Wave.

Author: Herman Bryant Maynard, Jr. & Susan E. Mehrtens.

Publisher: Berret-Koehler.

Pages: 217.

ISBN: 1-881052-15-x.

Date: 1993.